

WomenONBoard

Arbeitspaket 2

Best practices (Erfolgsfaktoren und Barrieren) für Frauen in Führungspositionen

1. Zielsetzung des Arbeitspaketes
2. Zusammenfassung der Ergebnisse
3. Selektive Auswertung aktueller Studien
 - 3.1 Förderliche Faktoren und Hindernisse auf dem Weg ins Top Management
 - 3.2 Wesentliche Kompetenzen
 - 3.3 Motivations- und Erfolgsfaktoren sowie Hindernisse in der heutigen Position
 - 3.4 Unternehmenskultur, Instrumente und Strategien für den Karriereweg ins Top Management
 - 3.5 Quote, Zielsetzungsvereinbarungen und Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Karriere von Frauen
 - 3.6 Weitere Aspekte für einen erfolgreichen Karriereweg von Frauen
4. Auswertung der Interviews und schriftlichen Befragungen
 - 4.1 Förderliche Faktoren und Hindernisse auf dem Weg ins Top Management
 - 4.2 Wesentliche Kompetenzen
 - 4.3 Motivations- und Erfolgsfaktoren sowie Hindernisse im Beruf
 - 4.4 Unternehmenskultur, Instrumente und Strategien für den Karriereweg ins Top Management
 - 4.5 Quote, Zielsetzungsvereinbarungen und Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Karriere von Frauen
 - 4.6 Weitere Aspekte für einen erfolgreichen Karriereweg von Frauen
5. Synopse
 - 5.1 Förderliche Faktoren und Hindernisse auf dem Weg ins Top Management
 - 5.2 Wesentliche Kompetenzen
 - 5.3 Motivations- und Erfolgsfaktoren sowie Hindernisse im Beruf
 - 5.4 Unternehmenskultur, Instrumente und Strategien für den Karriereweg ins Topmanagement
 - 5.5 Quote, Zielsetzungsvereinbarungen und Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Karriere von Frauen
6. Anhang
 - 6.1 Liste der Studien und Artikel
 - 6.2 Anschreiben und Fragebogen
 - 6.3 Einzelinterviews

Zielsetzung und Vorgehensweise

- Definieren von Erfolgsfaktoren und Barrieren für Frauen auf Aufsichtsrats- und Vorstandsebene (Deutschland, Österreich und Schweiz)
- Die Daten der EWMD-Studie sind nach den Methoden der qualitativen Sozialforschung erhoben. Als Inhaltsangabe wurde die Struktur des Interviewbogens verwendet, der an alle Vorstandsfrauen und Aufsichtsrätinnen der 100 bzw. 50 umsatzgrößten Unternehmen in Deutschland, Österreich und Schweiz verschickt wurde. Anonymität wurde zugesichert
- Die Evaluierung der Studien wurde mit den Auswertungen der Interviews verglichen und Besonderheiten herausgestellt (Synopse)

Ergebnisse

- Dokumentation von Erfolgsfaktoren und Barrieren aus ausgewählten Studien in den letzten drei Jahren, zusätzlich Kompetenzen und Personalinstrumente. Weiterhin wurden die Themen Quote und Wirtschaftskrise ergänzt, da über diese in den Interviews diskutiert wurde.
- Verifizierung der Ergebnisse durch Interviews mit Frauen, die in der Statistik als Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder identifiziert wurden.

Instrumente

- Ausgewählte Studien aus den letzten drei Jahren
- Interviews mit Frauen aus der Statistik und Beraterinnen für die Zielgruppe Mai - Okt 2009
Das leitfadengestützte, problemzentrierte Interview hat sich als optimales Instrument bewiesen. „Die Interviewten werden zwar durch den Interviewleitfaden auf bestimmte Fragestellungen hingelenkt, sollen aber offen, ohne Antwortvorgaben, darauf reagieren.“ (Mayring 2002, 69). Damit wurde die Offenheit der Studie garantiert; die Antworten und Kommentare der interviewten Frauen den Themenfeldern des Leitfadens (siehe Anhang) zugeordnet. Die Angaben sind aus Interviews und Fragebogenrücksendungen.
- Literaturangabe: Mayring, Philipp (2002): Qualitative Sozialforschung 5. überarbeitete Auflage, Beltz Verlag

Der Vergleich aus den 14 evaluierten Studien und den Interviews mit Vorstands-, Aufsichtsratsfrauen und Beraterinnen für diese Zielgruppe ergab folgende interessanten und spannenden Ergebnisse:

Bei den **förderlichen Faktoren** für die Karriere herrschte Übereinstimmung, dass bestimmte Führungseigenschaften wie Ehrgeiz, Durchsetzungsfähigkeit, hohe Belastungsfähigkeit sowie Mut zum Risiko und Selbstbewusstsein vorhanden sein müssen, und dass die Karriereplanung frühzeitig aufgesetzt werden muss. Auffällig ist jedoch, dass die zentrale Bedeutung der Unterstützung durch den Partner und die Familie nur in einer einzigen Studie erwähnt wird, bei den interviewten Frauen aber auf Platz 1 steht. Ebenso taucht in keiner Studie die Tatsache auf, dass Frauen hohen Wert auf finanzielle Kompetenz und Effizienz im Arbeitstil legen. Dies wird wohl eher als Standard und nicht als erwähnenswert betrachtet, wobei gerade neuste Erhebungen beklagen, dass den Managern finanzielles Wissen fehlt.

Bei den **Hindernissen** werden das traditionelles Weltbild und die fehlende Work-Life-Integration als Hauptfaktoren bei den Interviews bestätigt. Unterschiede ergeben sich in der Priorität der fehlenden Führungseigenschaften von Frauen. Ihnen fehlt nach Ansicht der interviewten Frauen eher das Zutrauen in diese Eigenschaften als die Eigenschaften selbst.

Bei den wesentlichen **Kompetenzen** stimmten Durchhaltevermögen und Führungseigenschaften überein. Ehrgeiz stand jedoch in den Studien an erster Stelle, wurde in den Interviews nur einmal genannt. Durch die offene Fragestellung in den Interviews waren andere Antworten möglich, die nicht in die üblichen Raster passen. Was den interviewten Frauen wichtig war und in den Studien nicht genannt wurde sind folgende Aspekte:

- Fähigkeit zum Perspektivwechsel,
- Fähigkeit, Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen im Blick zu haben
- Fähigkeit, Vertrauen zu schaffen.

Deshalb sollten neue Studien die üblichen Raster nach Eigenschaften, die „man“ in Führungspositionen haben soll, verlassen und die genannten Eigenschaften untersucht bzw. mit aufgenommen werden.

In den Interviews wurden auch die Faktoren betont, die die Kommunikationskultur in Unternehmen für Frauen öffnen, so z.B. die beste Person für den Job, bei Scheitern der Männer wird auch mal eine Frau berufen, amerikanische Kultur macht den Weg für Frauen einfacher, Unterstützung von Männern an der Macht wie z.B. der CEO.

Bei den **Instrumenten für den Karriereweg ins Top Management** wurden eine Work-Life-Integrationskultur, Anpassen der Personalführungsprozesse, Unterstützung der Karriereplanung, Sichtbarmachung von weiblichen Vorbildern sowie eine Gender Scorecard genannt. Die interviewten Frauen gaben eher pragmatische Antworten wie z.B. bei Neubesetzungen nach Frauen fragen, einen weiblichen Talentpool aufbauen, Männer auffordern, Frauen gezielt anzusprechen und den Frauen Mut machen, sichtbar zu werden. In den Interviews sprachen sich fast alle Frauen für die Aufnahme der Frauenförderung in die Zielvereinbarungen der Unternehmen aus.

In den Studien wird bisher nicht unterschieden zwischen den Erfolgsfaktoren und Barrieren auf dem Weg ins Top-Management und wenn Frauen angekommen sind. Die interviewten Frauen konnten deshalb zu beiden Aspekten Input liefern. Für eine neue Studie wäre ein solcher Vergleich interessant! Frauen im Top-Management zeichnen sich aus durch Freude und Verantwortung an der Aufgabe sowie eine Bodenhaftung. Nach wie vor wichtig sind Familie, Freunde und Hobbies, die es zu pflegen gilt.

Bei der **Quote** gab es etwas mehr Befürworterinnen, aber auch ablehnende Antworten. Nur McKinsey fragte die Meinung zur Quote ab, und erhielt eine negative Antwort darauf.

Starke Zweifel sind vorhanden, ob die Gesellschaft aus den Ursachen der **Wirtschaftskrise** gelernt hat und deshalb die Frauen von der Wirtschaftskrise profitieren werden. Trotzdem wurde der Appell häufig laut, dass Frauen die vorhandenen Chancen ergreifen, sichtbarer und mutiger ihre Ziele strategisch verfolgen sollen. Männer sollten Frauen gezielt fördern, da Diversität den Unternehmen und der Gesellschaft nutzt.

Trotzdem der Appell: Frauen sollten die vorhandenen Chancen ergreifen, sichtbarer und mutiger ihre Ziele strategisch verfolgen. Männer sollten Frauen gezielt fördern, da Diversität den Unternehmen und der Gesellschaft nützt.

Förderliche Faktoren

Bei den förderliche Faktoren werden am häufigsten Führungseigenschaften genannt, die die Frauen mitbringen sollten. Frauen sollten auch Unternehmen suchen, die bereits viel für die Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit tun. Es verwundert nicht, dass Karriereplanung als ein förderlicher Faktor genannt wird.

Bemängelt wird dies insbesondere, da Frauen immer noch zu wenig bewusst für ihre Karriere planen. An Platz 4 rankt das Thema Networking und Mentoring, das für viele Frauen immer noch unbekannt ist. Mit aufgenommen in der Studie haben wir das Thema „Unterstützung durch Partner“, das nur zweimal genannt wurde, aber insbesondere bei den Interviews an erster Stelle genannt wurde.

1. Führungseigenschaften, die Frauen mitbringen sollen
Ehrgeiz und Durchsetzungsfähigkeit stehen ganz oben in der Liste an Eigenschaften, die Frauen haben sollten auf dem Weg nach oben. Wegen der Doppelbelastung von Karriere und Familie steht die hohe Belastbarkeit an nächster Stelle. Mut zum Risiko und Selbstbewusstsein / Selbstmarketing sollen Frauen mit Karriereambitionen ebenfalls mitbringen. Die Führungseigenschaften Motivation, keine Scheu vor Wettbewerb, Mobilität, Organisationsfähigkeit und Kreativität werden nur in jeweils zwei Studien genannt.
2. Mixed Leadership & Family friendly-Arbeitgeber
Am häufigsten werden in den Studien direkte Angaben gemacht, was Firmen unternehmen müssen, um attraktiv für Frauen zu sein. An vorderster Stelle steht die Mixed Leadership-Unternehmenskultur. Flexible Arbeitsbedingungen müssen vorherrschen, transparente Einstellungs- und Beförderungsprozesse müssen gewährleistet sein. Weitere Instrumente, auf die Frauen bei der Arbeitgeberwahl achten sollten, sind, z.B. Jobsharing-Modelle, hochwertige Kinderbetreuung, Vorhandensein von weiblichen Rollenmodellen und von einer Diversity Scorecard.
3. Karriereplanung
Die Karriereplanung muss frühzeitig aufgesetzt werden. Das fordern eine Vielzahl der Studien. Die Mehrzahl der Frauen planen ihre Karriere nicht, obwohl sich das auszahlt.
4. Netzwerke / Coaching / Mentoring
Die Teilnahme an internen und externen Netzwerken wird rundum empfohlen, wobei häufiger genannt wird, dass der Nutzen von ausschließlich Frauennetzwerken nicht gesehen wird. Mentoring und Coaching werden ebenfalls als die Mittel der Wahl für einen Karriereweg nach oben angesehen.
5. Unterstützung durch den Partner
Auch wenn die Unterstützung des Partners nur in zwei Studien vorkommt, haben wir diesen Erfolgsfaktor hier aufgenommen, da er als wichtigster Faktor in den Interviews genannt wird

Ein weiterer Faktor, der ebenfalls nur einmal genannt st, sind individuelle Lösungen, die mit dem Arbeitgeber verhandelt werden, um die Work Life-Integration – insbesondere beim Wiedereinstieg nach der Elternzeit – flexibel gestalten zu können.

Hindernisse

Aus der Evaluierung der verschiedenen Studien ergab sich eine Fülle Hindernisse, die eine eindeutige Prioritäten zeigen. Nicht überraschend stehen das traditionelle Weltbild und die fehlende Work-Life-Integration an erster und zweiter Stelle. Doch erstaunlich ist, dass Eigenschaften Frauen zu fehlen scheinen, die in der aktuellen Unternehmens- und Gesellschaftskultur als wichtig für die Karriere angesehen werden.

1. **Traditionelles Weltbild und männlich geprägte Unternehmenskultur**
 Nach wie vor herrscht ein traditionelles Weltbild vor, die Chancengleichheit in der Gesellschaft ist immer noch nicht vorhanden. In Unternehmen sind Hierarchien für Frauen weniger durchlässig und transparent. Es herrschen Vorurteile und Widerstände gegen Frauen in Führungspositionen: bei gleichen Qualifikationen werden Männer rascher befördert, und erfolgreiche Managerinnen werden als hinterhältiger, rücksichtsloser und selbstsüchtiger angesehen als erfolgreiche Manager.
2. **Mangelnde Integration von Beruf und Privatleben**
 In Unternehmen wird noch zu wenig Vereinbarkeitskultur gelebt. Die Arbeitsmöglichkeiten werden dem Leben nicht genügend angepasst, die Personalpolitik sollte familienfreundlicher gestaltet werden (z.B. flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeit, familienfreundliche Urlaubsregelungen, Telearbeit, Kontakterhaltung während Elternzeit), die Unterbrechung der Karriere von Frauen findet als „nicht geradlinig“ von den Unternehmen keine Akzeptanz. Qualitativ hochwertige, betriebliche und institutionelle Kinderbetreuung lässt auf sich warten.
3. **Fehlende Eigenschaften von Frauen für die vorherrschende Kultur in Gesellschaft und Unternehmen (s. 3.2)**
 Vielen Studien bemängeln die fehlende Karriereplanung von Frauen, ebenso wie das „fleißige Lieschen-Syndrom“, fehlende Mobilität, der zu hohe Perfektionismus und mangelndes Selbstmarketing. Unterschiedliche Führungseigenschaften zwischen Männern und Frauen sind zwar bekannt, es werden aber immer den Frauen fehlende Eigenschaften angelastet wie z.B. Durchsetzungsfähigkeit, Ehrgeiz, Mut zum Risiko, Zeitsouveränität, Entscheidungsfreude. Frauen scheinen den Wettbewerb und die Dominanzhierarchie zu scheuen. und stehen in Sachen Aufstiegskompetenz hinter den Männern zurück - im Gegensatz zur Führungskompetenz.
4. **Nutzung von Netzwerken, Coaching und Mentoring**
 Durch die Überbelastung mangelt es Frauen an Zeit für Netzwerkaktivitäten, die für eine Karriere von wesentlicher Bedeutung sind. Bedeutung eines Engagements in internen und externen Netzwerken wird immer wieder betont, wobei Frauen insbesondere die Unterstützung und Effektivität von Frauennetzwerken bemängeln. Eine wichtige Barriere ist fehlendes Mentoring, wobei es als schwierig angesehen wird, einen Mentor zu finden. Leider wird die Wichtigkeit von Netzwerken und Mentoring noch von vielen Frauen unterschätzt.

Ein über viele Jahre in Studien immer wieder gern aufgenommener Aspekt für Führungspositionen sind die Kompetenzen, die „man“ haben muss, um aufzusteigen. Dass es typische, geschlechtsspezifische Verhaltensunterschiede gibt, ist unbestritten. Dabei ging man bisher immer von männlichen Eigenschaften aus, die „man“ haben musste, z. B. Ehrgeiz, Durchsetzungskraft, Selbstsicherheit, Dominanz (siehe auch die Analyse zu 3.1). Mit den mehr „mitfühlenden“ weiblichen Eigenschaften wurden die Kompetenz-Rankings etwas angepasst. Doch sehen wir immer wieder, dass Assessment-Centers und seit neuestem auch Aufnahmetests an amerikanischen Eliteschulen angepasst werden, damit nicht zu viele Frauen aufgenommen werden.

Die in den Studien genannten Kompetenzen ergeben folgendes Ranking:

1. Ehrgeiz
2. Durchsetzungsfähigkeit
3. Belastbarkeit
4. Mut zum Risiko und Selbstdarstellung / Selbstsicherheit / Selbstbewußtsein
5. Mobilität, Motivationsfähigkeit, Authentizität, keine Scheu vor Wettbewerb, Einfühlungsvermögen, kompromissbereite Grundhaltung,

Man erkennt in dieser Aufzählung nach wie vor die Dominanz der männlichen Eigenschaften, ausser die zwei Nennungen unter 5.: Einfühlungsvermögen und kompromissbereite Grundhaltung. Weitere Einzelnennungen, die wir hervorheben wollen sind:

- Klarheit über die eigenen Ziele und Werte
- kompromissbereite Grundhaltung
- Pragmatismus
- Sensibilität in zwischenmenschlichen Beziehungen
- Gelassenheit
- Aufstiegskompetenz

Die vorliegenden Studien differenzieren nicht zwischen Erfolgsfaktoren und Hindernissen auf dem Weg ins Top Management und in der Top-Position. Deshalb wurden hierzu in den Studien keine Aussagen gefunden (siehe dazu aber die Ergebnisse der Interviews). Die weiteren BRIGITTE-Studien können hierzu zukünftig Auskunft geben, da sie jedes Jahr verschiedene Altersgruppen interviewen.

Unternehmenskultur

In vielen Unternehmen herrscht immer noch ein Leitbild der Karriere, das sich an männlich geprägten Lebensentwürfen und Machtstrukturen orientiert. Frauen sehen sich nach wie vor mit Widerständen und Vorurteilen seitens des Managements und besonders auch im Kollegenkreis konfrontiert. Hierarchien sind für Frauen weniger durchlässig, Karriere fördernde Vorgänge weniger transparent. Dies bestätigen 80% der Studien. Eine Unternehmenskultur nach dem "Anywhere – Anytime – Modell" ist für Frauen nicht tragbar. Deshalb sollte die Unternehmenskultur laut den Studien frauenfreundlicher werden durch z.B. Einführung einer familienfreundlichen Personalpolitik, transparente Beförderungsprozesse, Unterstützung durchs Top-Management und gute Integration in interne Netzwerke;(siehe Instrumente). Denn Investoren schauen immer mehr auf Diversity-Kennzahlen von Unternehmen, da die Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und mehr Frauen im Top Management sich langsam aber sicher wegen des „War of Talents“ an Bedeutung gewinnt.,

Instrumente und Strategien für den Karriereweg ins Top Management

In den Studien werden eine Reihe von Instrumenten und Strategien genannt (Ranking), die Unternehmen für eine frauenfreundlichere Unternehmenskultur umsetzen können :

1. Work-Life-Integrationskultur – flexible Arbeitszeiten mit mobilen Arbeitsplätzen oder Zeitsouveränität sind der wichtigste Baustein. Karrierereflexibilität und Unterstützung während „Auszeiten“ (meist Elternzeit) sind Angebote von Unternehmen, um negativen Einfluss auf die Karriere zu vermeiden. Engen Kontakt halten während dieser Auszeiten, persönliche Treffen über Wiedereinstiegsoptionen, eine kontinuierliche Gehalts- und Bonusüberprüfung nach der Rückkehr oder spezielle Managementtrainings sind weitere Instrumente
2. Anpassen der Personalführungsprozesse: Recruiting-, Beurteilungs- und Karrieremanagementprozesse sind oft nicht flexibel genug (z.B. High-Potential-Auswahl meist zwischen 28-35 Jahren, damit wird die Elternzeit nicht berücksichtigt). Frauen sollten gezielt in Beförderungs-, High Potential-Listen oder als Kandidatinnen in Vorstellungsgesprächen aufgenommen werden. Die Beurteilungssysteme sollen neutral und leistungsbezogen, damit überprüfbar sein. Bei Neueinstellungen Recruiting-Agenturen nutzen als neutrale Instanz.
3. Unterstützung der Karriereplanung von Managerinnen: eine Reihe von effektiven Programmen wie z.B. individuelles Mentoring, Engagements in internen wie externen Netzwerken oder Coaching haben sich in Unternehmen etabliert, um den Karrierehindernissen aktiv zu begegnen und die eigene Karriere in einer immer noch männerorientierten Unternehmenskultur effektiver zu planen. Dadurch erweitert sich auch der Bekanntheitsgrad der Managerinnen in der Organisation, der Talent Pool an Frauen wird vergrößert
4. Sichtbarmachung von weiblichen Vorbildern: nach wie vor wird intern wie extern zu wenig unternommen, um weibliche Vorbilder in Unternehmen bekannter zu machen, z.B. durch Interviewreihen, Veröffentlichungen und mehr Photos mit Managerinnen.
5. Gender Diversity Scorecard: noch nicht viele Unternehmen setzen dieses Instrument der Zielsetzungsvereinbarungen ein (siehe Beispiele in 3.5) Weiterhin sollte eine kritische Masse an Frauen in Top Positionen vorhanden sein. Eine einzige Führungsfrau in Teams sollte vermieden werden. Auch Männer sollten an familienfreundlichen Maßnahmen teilnehmen.
6. Frauenspezifische Leadership-Trainings: Studien belegen seit langem, dass durch das Phänomen des „Tokenism“ Frauen als Minderheit ihre Art des Lernens und Begreifens verändern. Sie stellen in gemischten Gruppen nicht die Fragen, die sie gerne stellen würden. Deshalb bieten die meisten internationalen Business Schools frauenspezifische Trainings an. Einige Unternehmen übernehmen intern diesen Trend.

Quote

Nur in der McKinsey-Studie wird die Quote erwähnt, mit folgendem Zitat:

“Quotas are not regarded as appropriate, as their secondary effects are viewed as unacceptable by our interviewees”:

Zielsetzungsvereinbarungen

Leider nennen immer noch zu wenige Studien das Personal- und Managementinstrument der gender-bezogenen Zielsetzungsvereinbarungen oder einer Diversity Scorecard. McKinsey und Accenture setzen dieses Instrument schon länger ein, die WomenPower Studien fragen dieses Instrument ebenfalls ab und betonen die Wichtigkeit als klassisches Management-Instrument.

Folgende Zielsetzungsvereinbarungen werden genannt:

- Anteil der Frauen in den verschiedenen Geschäftseinheiten eines Unternehmens
- Anteil der Frauen in verschiedenen Managementebenen
- Anteil der Frauen in verschiedenen Karriereprofilen
- Anzahl der neu eingestellten Frauen
- Vergütungsstufen
- Kündigungsraten von Männern und Frauen in gleichen Funktionen
- Anteil der beförderten Frauen zu Frauen, die zur Beförderung anstehen im Vergleich zu Männern

Diese Zielsetzungsvereinbarungen werden meist in einer Gender Scorecard zusammengefasst. Solche Leistungsindikatoren zu messen und zu überwachen, schafft ein Bewusstsein für das Ausmaß der Diskrepanz, die es zu schliessen gilt. Ebenso dienen sie als Instrument, um weitere Massnahmen und Prioritäten in diesem Bereich zu definieren und umzusetzen.

Wirtschaftskrise

Nur bei Dr. Monika Henn wird im zusammenfassenden Artikel im Harvard Business Manager angedeutet, “Wäre nicht manche Krise vermeidbar gewesen, wenn zu diesem Zeitpunkt Frauen die Schlüsselpositionen besetzt hätten?”

Aus den 15 Interviews (angeschrieben wurden ca. 100 Frauen in Vorstands-, Aufsichtsratspositionen sowie in Beratungsrollen auf dieser Ebene) konnten folgende Ergebnisse zusammengefasst werden:

Förderliche Faktoren:

- Die vorbehaltlose Unterstützung von Familie + Partnern steht an oberster Stelle
- Sich mittelfristige Ziele setzen und diese mit Ehrgeiz und Beharrlichkeit verfolgen
- Herausforderungen immer wieder suchen, dabei aber auch Unsicherheiten in Kauf nehmen
- Selbstbewusstsein ausstrahlen, aber dabei authentisch bleiben,
- Konzentration auf die „Big Points“ im Arbeitsalltag. Wert wird auf hohe Effizienz bei der Bearbeitung sowie auf gute finanzielle Ergebnisse gelegt.
- Ein tragfähiges Netzwerk im Unternehmen aufbauen
- Kommunikationsfähigkeit
- Sehr gute Ausbildung und professionelles Auftreten sind Basisqualifikationen

Hindernisse:

- Zeitweise behindern innere Prozesse wie fehlender Mut, Verantwortungsdruck, etc die Karriere
- Es gibt nach wie vor kaum oder keine Rollenvorbilder
- Rückschläge müssen verarbeitet werden, besonders in der persönlichen Zusammenarbeit kommt es zu Enttäuschungen.
- Es kostet viel Kraft sich in der Männerwelt zu positionieren, Männer sind aggressiveres und mehr wettbewerbsorientiertes Verhalten gewohnt. Bei ihren Vorgesetzten müssen Frauen mehr kämpfen und mehr Barrikaden einreißen.
- Kinderbetreuung, besonders die fehlende qualitativ hochwertige Betreuung von Kinder unter 3 Jahren ist nach wie vor eine Hürde

Folgende **Kompetenzen** wurden genannt:

Individuelle Kompetenzen:

- Analytisches Denken
- Strategische Kompetenz
- Durchhaltevermögen, nachhaltige Energie
- Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungskraft
- Fachliche Kompetenz

Soziale Kompetenzen:

- Menschen einschätzen, fördern, motivieren können
- Überzeugen, argumentieren und präsentieren können
- Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeit zum Perspektivwechsel
- Begeisterung
- Führungseigenschaft

Unternehmensbezogene Kompetenzen:

- Ökonomisches Fachwissen, understanding of the business
- Die Bedürfnisse von Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen im Blick haben
- Selbstvermarktung
- Vertrauen schaffen durch Transparenz
- Netzwerke nutzen, aber authentisch bleiben

Motivationsfaktoren:

- Umsetzung einer spannenden Aufgabe mit einer Fülle von Fragestellungen und die Freude an ergebnisorientierter Leistung
- Selbstbestimmtes Arbeiten, Freiheiten zu haben und Einfluss nehmen zu können
- Die Sinnhaftigkeit des Tuns führt zu intrinsischer Motivation
- Verantwortung für Menschen zu tragen, sowie durch eine neue Unternehmenskultur Positives zu bewirken
- Das Erleben von guten Kooperationen auf internationaler Ebene

Erfolgsfaktoren:

- Hohe Identifikation mit der Aufgabe als Basis für den Erfolg
- Bewusst Erfahrungen sammeln und Vertrauen schaffen sind Wege zum Erfolg
- Die richtigen Teams zusammenstellen
- „So sein wie man ist“ - Authentizität

Hindernisse

- Durchgängig einen langen Atem zu brauchen und dicke Bretter durchbohren zu müssen, können Hindernisse sein
- Hierarchiedenken sowie Beharren auf traditionellen Unternehmens- und Gesellschaftskulturen demotivieren die Frauen
- Es existiert noch das Old Boys Network
- Infrastrukturen und hochwertige Betreuungsmodelle für Kinder von berufstätigen Frauen reichen nicht aus

Folgende Bausteine oder Eigenschaften einer Unternehmenskultur zählen sich für Frauen aus:

Unternehmenskultur:

- Die beste Person für den Job
- Scheitern der Männer führt dazu, dass neue Wege ausprobiert werden
- Starke amerikanische Kultur
- Branchenabhängig: Modebranche, Kosmetikindustrie, Karriere einfacher für Frauen in Unternehmen, wo Frauen eine Affinität zum Produkt mitbringen
- Wenn der CEO die Relevanz des Themas erkannt hat, werden Frauen von oben gefördert

Instrumente und Strategien für den Karriereweg

- Zentrale Frage bei Neubesetzungen: gibt es eine Frau (bei Headhunter einfordern)
- Das Thema Frauenförderung in Zielvereinbarung aufnehmen
- Weiblichen Talentpool aufbauen
- Männer auffordern, Frauen gezielt anzusprechen (in Zielvereinbarung aufnehmen)
- Strategie der Frauen: Mut, sichtbar zu werden
- Betrieb muss Familie mehr einbeziehen, Kinderbetreuung oder Service für Kinderbetreuung muss von der Firma angeboten werden
- Frühzeitige Auslandserfahrung vor der Familienphase,
- im Erziehungsurlaub Kontakt zum Unternehmen halten(1 Tag in der Woche)

Wie bereits bei den Strategien für den Karriereweg genannt, sollte die Frauenförderung in die Zielvereinbarung aufgenommen werden. Folgende Aussagen zu den Auswirkungen von Quote und Zielsetzungsvereinbarungen wurden diskutiert:

Zielvereinbarungen:

- In den Interviews sprachen sich fast alle Frauen für die Aufnahme der Frauenförderung in die Zielvereinbarungen der Unternehmen aus.

Voraussetzung für eine Quote

- Wir brauchen fähige Frauen
- Falls Erfahrungen fehlen, müssen diese vermittelt werden
- Spezielle Trainings für Frauen sind z. T. notwendig

Positive Auswirkungen

- Norwegen hat positive Erfahrungen gemacht, das Beispiel strahlt nach Deutschland aus
- Gemischtgeschlechtliche Teams handeln anders und sind erfolgreicher (s. Studie)
- Der Aufsichtsrat mit mehr Frauen würde mehr Kontrolle ausüben und Strategie einfordern, da Frauen mehr hinterfragen und mehr Transparenz fordern
- Diskussionskultur ändert sich mit mehr Frauen, mehr Argumente und andere Sichtweisen kommen dazu
- In Zeiten der Rezession und des Fachkräftemangels ist das Potential von Frauen nur ein Gewinn
- Vor allem werden Professorinnen in den Aufsichtsrat berufen, da ihnen die Kompetenz eher zugetraut wird

Negative Auswirkungen

- Qualifikation für den Aufsichtsrat scheint bei Frauen noch nicht vorhanden zu sein, deshalb haben sie dort noch keine Akzeptanz
- Wie bei allen Quoten, man will keine Quotenfrauen, aber ohne Druck ändert sich nichts
- Es fehlt an Durchhaltevermögen der Frauen, sie stellen sich nicht der Aufgabe

Zum Thema aktuelle Wirtschaftskrise wurden folgende Aussagen von der interviewten Frauen getroffen:

Positive Auswirkungen

- Die Einsicht setzt sich durch: Es ist eine Männerkrise, männliche Verhaltensmuster haben die Krise beschworen
- Eine Balance zwischen Frauen und Männer auch in männerdominierten Industrien herzustellen ist notwendig
- Jetzt muss das Eisen geschmiedet werden, Krisenzeiten sind gut für Veränderungen, Frauen sind flexibler
- Die kommende Rezession ist gut für Fachkräfte, es gibt eine Vielzahl von Chancen, wenn Frauen die Karriere strategisch angehen

Negative Auswirkungen

- Druck und Angst bei männlicher Führungskräfte ist wegen des Personalabbaus sehr hoch
- Bei weniger Arbeitsplätzen droht die Gefahr des Rückschlags
- „Diversity Programms are nice to have, they will be dropped, if company struggled“
- Diejenigen, die darüber entscheiden, sind die gleichen wie vorher, die handelnden Personen wollen nicht umdenken

Folgende weitere Aspekte wurden von den interviewten Frauen genannt:

Vereinbarkeit Familie und Beruf,

- Es ist ein gesellschaftspolitisches Problem
- Frauen sind dafür nicht allein verantwortlich, auch Partner und Gesellschaft müssen mit Verantwortung übernehmen.

Diversity ist das Stichwort für alles, national-international, Männer-Frauen etc.

Frauen können es auch!

- Die Förderung von Frauen muss von unten wachsen
- Frauen müssen selbst anfangen, z.B. junge Frauen bei der Wahl des Arbeitgebers zu unterstützen (z.B. kann ich Familie und Beruf vereinbaren bei diesem Arbeitgeber)
- Heute sollten junge Frauen Karriereplanung von Anfang an verfolgen und nicht hineinstolpern, sondern Visionen entwickeln

Es ist einfacher, wenn frau oben angekommen ist:

- "I have found it to be easier to be accepted at the Board of Directors' level as a female than at the senior management level"

Was müssen Männer tun, um Frauen erfolgreicher zu machen.

- In Zukunft sollte der Focus mehr auf die Männer ausgerichtet werden, die Frauen auf ihrem Karriereweg unterstützen
- Ohne Umdenken bei den Männern, wird es für Frauen sehr schwierig werden

Im Vergleich zur Nennung förderlicher Faktoren und Hindernissen in den Studien ergaben sich bei den Interviews folgende Unterschiede und Besonderheiten:

Förderliche Faktoren:

Die Evaluierung der Studien sowie die Interviews stimmten bei den förderlichen Faktoren im wesentlichen überein bei den Schwerpunkten Führungseigenschaften, die die Frauen mitbringen, sowie Karriereplanung. Im Unterschied zu fast allen Studien legten die Frauen in den Interviews besonderen Wert auf die Unterstützung durch Partnerschaft und Familie.

Weiterhin ist erwähnenswert, dass die interviewten Frauen hohen Wert auf die Effizienz im Arbeitsalltag und auf finanzielle Kompetenz legen. Dieser Aspekt taucht in keiner der evaluierten Studien auf, da er wohl als Standardkompetenz gilt und nicht mehr erwähnenswert scheint.

Bei den **Hindernissen** werden mit den Interviews die ersten beiden Nennungen: traditionelles Weltbild und die fehlende Work-Life-Integration bestätigt.

Unterschiede ergeben sich bei den mangelnden Eigenschaften von Frauen. Ihnen fehlt nach Ansicht der interviewten Frauen eher das Zutrauen in diese Eigenschaften als die Eigenschaften selbst. Dies kann auch an von den Interviewten angemahnten fehlenden Rollenbilder liegen. Kaum eine Studie erwähnte diesen Aspekt.

Ein weiterer Unterschied: im Gegensatz zu den Studien wurde in den Interviews als Hindernis genannt, dass insbesondere Rückschläge und Enttäuschungen verarbeitet werden müssen.

Übereinstimmung finden sich bei folgenden Kompetenzen:

- Durchhaltevermögen, nachhaltige Energie, Belastbarkeit
- Führungseigenschaften, insbesondere Durchsetzungsfähigkeit, analytische Kompetenz, strategische Kompetenz
- Konfliktfähigkeit

Die Frauen in den Interviews verwendeten etwas andere Begriffe, z.B. nachhaltige Energie statt Belastbarkeit oder Menschen einschätzen, fördern statt Motivationsfähigkeit, etc

Auffällige Unterschiede

Ehrgeiz stand in den Studien an 1. Stelle, wurde in den Interviews fast gar nicht genannt.

Was den interviewten Frauen wichtig war und in den Studien nicht genannt wurde:

- Fähigkeit zum Perspektivwechsel
- Fähigkeit, Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen im Blick zu haben
- Fähigkeit, Vertrauen zu schaffen

Fazit

Bei den Studien werden klassische traditionelle Kompetenzen abgefragt, meist nach den männlichen Kompetenzen, die von den Interviewten so nicht genannt werden. Sie berichten authentisch aus ihrer Erfahrung heraus. Die hier genannten Eigenschaften passen nicht ins Raster der Studien und der klassischen Führungseigenschaften, sind jedoch in der heutigen Zeit von großer Bedeutung und sollten in neuen Studien mit aufgenommen werden.

In den evaluierten Studien wird keine Unterscheidung gemacht zwischen Erfolgsfaktoren und Hindernissen auf dem Weg ins Topmanagement und in der Position nach Erreichung der Top-Position selbst. Diesen Aspekt haben wir in unseren Interviews untersucht. Bemerkenswert erscheint, dass die Frauen mit großer Freude und Engagement ihre Aufgabe wahrnehmen und gerne Verantwortung tragen.

„So sein wie man ist“ und „die Dinge sich nehmen ohne zu warten, bis sie einem einer gibt.“ scheint für Frauen, die angekommen sind eine wichtige Qualität zu sein.

Das Durchhaltevermögen ist nach wie vor wichtig, das Old Boys Network macht das Leben nach wie vor schwer. „Dicke Bretter müssen durchbohrt werden.“

Kraftquellen sind nach wie vor die Familie, Freunde und Hobbies. Bei einem in diesen Top-Positionen häufig vorkommenden Machtverlust sind das die Dinge, die im Leben zählen und die bleiben.

Unternehmenskultur

In den Studien ist hinlänglich beschrieben worden, wie die Kommunikationskultur geprägt wird durch das Traditionelle Weltbild, männlich geprägte Machtstrukturen und fehlende Work-Life-Integration.

In den Interviews wurden die Faktoren betont, die die Kommunikationskultur für Frauen öffnen, so z.B.

- Die beste Person für den Job (Geschlecht nicht im Vordergrund) - nicht als Lippenbekenntnis sondern gelebt und praktiziert
- Bei Scheitern der Männer, neuen Weg ausprobieren
- Amerikanische Kultur
- Unterstützung von Männern an der Macht: CEO
- Harte Quote

Instrumente und Strategien für den Karriereweg ins Topmanagement

Übereinstimmung bei den Studien und Interviews findet sich bei den zentralen Themen:

- Anpassung der Personalentwicklungsinstrumente
- Sichtbarmachung von Frauen (Interview: auch wenn es für Frauen Mut bedeutet, sichtbar zu werden)
- Work-Life-Integrationskultur

Zusätzlich war den interviewten Frauen wichtig – deshalb ist es hier erwähnenswert, da die Punkte in den Studien nicht genannt werden:

- Männer auffordern, Frauen gezielt auf Führungspositionen anzusprechen
- Frühzeitige Auslandserfahrung vor der Familienphase für Frauen fördern.

Zielvereinbarungen

In den Interviews sprachen sich die Frauen eindeutig für diesen Weg aus.

Quote

In den Interviews waren die Einstellungen zur Einführung der Quote nicht eindeutig. Positive Auswirkungen wurden zwar gesehen, aber die Hälfte der Interviewpartnerinnen sprach sich gegen eine Einführung aus. In einem Artikel der FAZ vom Sonntag vom 15. November 2009 kommen unterschiedliche Frauen in Aufsichtsräten zu Wort – eine Frau wurde auch von uns interviewt:

- Einige setzen auf **Freiwilligkeit:**

Dank aufgeschlossenem Vorsitzenden liegt bei Beiersdorf die Quote bei 25% (Manuela Rousseau)

Renate Köcher, Chefin von Allensbach: der Anteil der Frauen in Top-Positionen wird wachsen auch ohne Quote

- Andere sind der Auffassung, **ohne Quote geht es nicht:**

Jelia Benner-Heimacher, TUI-AR: Die Quote ist der Türöffner, danach zählt die Qualität der Arbeit, aber ohne Quote geht es nicht

Frauke Vogler, AR Q-Cells unterstützt diese Ansicht: ohne Anstoß wird ein Umdenken nicht gelingen. Als Frau im AR braucht man eine kritische Masse, um nicht aufgrund des Geschlechts sondern der fachlichen Argumentation wahrgenommen zu werden.

Aktuelle Stellungnahmen von maßgeblichen Institutionen zur Quote

Laut **FidAR** (www.fidar.de) reicht die freiwillige Selbstverpflichtungen der Wirtschaft erkennbar nicht aus, um eine größere Diversität der Aufsichtsräte und eine bessere Unternehmenskontrolle herbeizuführen. Daher fordert FidAR eine sanktionierbare Frauenquote für die Aufsichtsräte von mindestens 25% im Deutschen Corporate Governance Kodex sowie eine wirksame gesetzliche Quotenregelung für die Anteilseigner- und die Arbeitnehmerseite in den Aufsichtsräten.

Die **Nürnberger Resolution**, die von Dr. Martine Herpers gegründet wurde, geht noch weiter in der Forderung. Die Quote soll über eine Ergänzung des Aktiengesetzes geschehen, die bis 2013 einen Anteil von mindestens 40 Prozent Frauen und Männer in Aufsichtsräten vorschreibt, ähnlich dem Modell in **Norwegen**, wo es eine entsprechende Regelung seit 2006 gibt.

Auch das **Bundesfamilienministeriums** (BMFSFJ) arbeitet an einem Stufenplan, um den Anteil der Frauen in Vorständen und im Aufsichtsrat zu erhöhen. Man nimmt sich Schweden zum Vorbild, wo die Selbstverpflichtung der Wirtschaft zusammen mit einer Veröffentlichungspflicht gut funktionieren.

Die **Niederlande** sind weltweit das erste Land, das eine Frauenquote verbindlich für Vorstand und Aufsichtsrat einführen will. Eine deutliche Mehrheit der Abgeordneten stimmte dafür, dass die Führungsgremien künftig zu mindestens je 30 Prozent mit Frauen besetzt sein sollen. Damit die holländische Regelung umgesetzt werden kann, muss noch die Vertretung der Provinzen, die Erste Kammer, darüber beschließen (im Frühjahr 2010). Ihre Zustimmung gilt als ausgemacht, sodass das Gesetz kurz danach in Kraft treten dürfte („FTD: Niederlande führt als weltweit erstes Land Frauenquote in Chefetagen ein“, 10.12.2009)

In **Belgien** hat die christlich-demokratische Senatorin Sabine de Bethune nach einigen parlamentarischen Anhörungen einen entsprechenden Vorschlag unterbreitet. Er sieht einen Frauenanteil von mindestens 30 Prozent in börsennotierten Unternehmen vor. Derzeit sind von 258 Vorstandsmitgliedern der 20 größten belgischen Unternehmen nur 23 weiblich. (FAZ.NET, 11.November 2009: „Frauenquote für Spitzenpositionen“)

Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Karriere von Frauen

In England, USA und Deutschland werden die Auswirkungen wie folgt beurteilt

England

Die Studie der Labour Beschäftigungskommission "Working Futures 2007-2017" sagt für Frauen schwierige Zeiten voraus. Der Krieg der Geschlechter flammt erneut auf. Britische Frauen hatten sich auf 70% Beschäftigung im arbeitsfähigen Alter auf EU-Rekordniveau hoch gekämpft. Die Männer werden alle neu geschaffenen Stellen besetzen und die Frauen zusätzlich aus den Teilzeitstellen verdrängen so die Prognose.

USA

Laut dem Washingtoner Interessensverband National Organization of Women, NOW, wird die Wirtschaftskrise das weibliche Geschlecht weit härter treffen als das männliche Geschlecht. Dabei sind die Frauen ohnehin schon ökonomisch benachteiligt, von den knapp 60% erwerbstätiger Frauen arbeitet der größte Teil im Niedriglohnsektor. Vom Konjunkturprogramm Obamas würden nur Jobs für Männer geschaffen. Das Programm wirkt hauptsächlich in der Baubranche und bei den erneuerbaren Energien, wo der Männeranteil bei fast 90% liegt.

Deutschland

In Deutschland entbrannte in den Medien die Diskussion, ob Frauen die besseren Krisenmanager sind (Phönix/WDR). Der Frauen-Hype war für viele Männer nervig. Jedoch konstatiert auch Fabian Molzberger, Vorstand Consulimus AG, dass in den Bereichen Finanzen, Personal und Marketing Frauen in Zeiten der Krise ihre emotionale Stärke sowie ihre Kreativität sehr gut zur Geltung bringen.

Ergebnis unserer Interviews

Die Interviewpartnerinnen sahen die Entwicklung eher skeptisch an. Nur wenn erkannt wird, dass u. a. männliche Verhaltensmuster zu der Krise geführt haben, kann ein Umdenken einsetzen. Die Gefahr des Arbeitsplatzabbaus und dass es besonders die Frauen trifft, wird als große Gefahr gesehen. Deshalb wird die Aufforderung an die Frauen erhoben, ihre Flexibilität einzusetzen und in männliche Domänen einzudringen, sowie Strategien zu entwickeln, sich zu vernetzen und die Krise für sich als Chance zu nutzen!!

Liste der evaluierten Studien

- 2006: Karrierehindernisse von Frauen in Führungspositionen (Steinbeis Transferzentrum Villingen-Schwenningen und Hochschule Furtwangen)
- 2006: Karrierек(n)ick Kinder (EAF und Bertelsmann Stiftung)
- 6/2006: „An der Spitze ist die Luft dünn“ (iab Kurzbericht)
- 2006 „Anatomy of glass ceiling“ (Accenture)
- 3/2007: „Auf dem Weg in die Chefetage (Institut für Mittelstandsforschung Bonn)
- 6/2007: „Women matter“, McKinsey
- 7/2007: „Women and the Labyrinth of Leadership“ (HBR, Alice Eagly, Linda Carli)
- 9/2007: „WoMenPower 2007 – Ansichtssache – Führung“ (Hannover Messe, Helga Stödter-Stiftung)
- 3/2008: Frauen auf dem Sprung (Brigitte Studie)
- 4/2008: 3. Bilanz der Chancengleichheit (BMFSFJ)
- 5/2008: „Frauen auf Expedition“ (Deutsche Bank Research)
- 11/2008: „WoMenPower 2008 – Ansichtssache Potenziale nutzen – Vielfalt leben“ (Hannover Messe, Helga Stödter-Stiftung, Fraunhofer Institut)
- 3/2009: „Frauen können alles ausser Karriere“ (HBR, Dr. Monika Henn)
- 7/2009: „Brücken und Barrieren für Frauen in Führungspositionen“ (Dr. Wippermann, BMFSFJ)

Artikel Wirtschaftskrise

- 23.12.2008: „Frauen sind die Verlierer der Finanzkrise“ (Welt)
- 18.01.2009: „Frauen sind Hauptopfer der Finanzkrise“ (WAZ)
- 08.06.2009: „Wirtschaftskrise: Frauen-Hype nervig?“ (Business und Wirtschaft, Region Köln-Bonn)

Artikel Quote

- 15.11.2009: „Es tut sich was im Männerland“ (Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung)
- Aktuelle Informationen auf www.nuernberger-resoluton.de und www.fidar.de

Anschreiben

Mai 2009

Sehr geehrte Frau XY,

das Internationale Managerinnen-Netzwerk EWMD (European Women Management Development) und die Helga Stödter-Stiftung (Förderung von Frauen für Führungspositionen) führen im Rahmen ihres Projektes WomenONBoard eine aktuelle Studie und PR-Initiative durch, um die Präsenz von Frauen im Top-Management zu erhöhen..

Auslöser dieses Projektes sind die positiven Erfahrungen aus Norwegen, Schweden und England mit Women-on-Board-Gesetzesinitiativen und -projekten. Ziel des WomenONBoard-Projektes ist es, im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) den Anteil an Frauen in Top-Positionen zu erhöhen. Dabei sollen Unternehmen mit Nachdruck auf das Mixed Leadership Potenzial und dessen positiven Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg aufmerksam gemacht werden. Im Rahmen des Gesamtprojektes führen wir eine Studie durch, die Erfahrungen von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen anonym dokumentiert.

Zur Erhebung bitten wir um Ihre Mitwirkung.

Wir freuen uns, wenn Sie unser Projekt unterstützen und uns bis Ende Juli 2009 eine Rückmeldung auf beiliegendem Antwortbogen geben. Natürlich informieren wir Sie über die Ergebnisse der Studie.

Mit freundlichen Grüßen

Gabriele Hantschel
Vorstandsvorsitzende
Helga Stödter-Stiftung
<http://www.helga-stoedter-stiftung.de>

Carola Eck-Philipp
EWMD-Deutschlandvorstand
Projektleiterin WomenONBoard
<http://www.ewmd.org>

Anlagen:
Antwortbogen
Pressebericht
Flyer EWMD
Flyer Helga Stödter-Stiftung

Fragebogen

Wir sichern Vertraulichkeit zu.

1. Auf dem Weg zu Ihrer heutigen Position haben Sie sowohl beruflich als auch privat Phasen und Stufen durchlaufen.
Was war eher hinderlich für Sie?
Was war eher förderlich für Sie?
Wie haben Sie es letztendlich geschafft?
2. Ihre Leitungsposition erfordert neben fachlichen auch andere Kompetenzen.
Welche halten Sie für wesentlich?
Bitte nennen Sie fünf und bewerten Sie diese Fähigkeiten auf einer Skala von 0-10 (10=höchste Priorität)
Wie haben Sie diese Kompetenzen erworben?
3. Worin besteht gegenwärtig die Attraktivität Ihrer Position?
Was motiviert Sie heute?
Was gibt Ihnen Kraft?
Welche Erfolgsfaktoren sehen Sie heute?
Welche Hindernisse sehen Sie heute?
4. Sie haben eine Unternehmenskultur, die es erlaubt, dass Frauen an der Spitze des Unternehmens stehen.
Worin sehen Sie die Gründe?
Was unterscheidet Ihr Unternehmen von anderen?
Wenn Sie Vorstandsvorsitzende wären, was würden Sie anders machen in Bezug auf das Thema?
Welche Instrumente/Strategien würden Frauen den Weg ins Topmanagement erleichtern?
5. Einige deutsche Politiker fordern die Quote für das Topmanagement.
Bei all den Bedenken - was würde sich aus Ihrer Sicht ändern?
Welche positiven /negativen Auswirkungen hätte die Quote?
6. Könnte Ihrer Meinung die Wirtschaftskrise und Ihre Ursachen eine Chance für Frauen auf dem Weg zu mehr Macht sein?
Welche Ideen haben Sie dazu?
7. Möchten Sie noch etwas mitteilen, was wir noch nicht angesprochen haben?

Bitte senden Sie den Fragebogen im beigelegten Kuvert zeitnah zurück.

Vielen Dank!

Einzelinterviews

Die einzelnen 15 Interviews sind in einem Ordner zusammengestellt und können eingesehen werden.
Den interviewten Frauen wurde Anonymität zugesichert.